

Examen VWO  
**2019**

tijdvak 1  
dinsdag 21 mei  
13.30 - 16.30 uur

**management & organisatie**

Bij dit examen horen een bijlage en een uitwerkbijlage.

Dit examen bestaat uit 29 vragen.

Voor dit examen zijn maximaal 63 punten te behalen.

Voor elk vraagnummer staat hoeveel punten met een goed antwoord behaald kunnen worden.

Als bij een vraag een verklaring, uitleg of berekening gevraagd wordt, worden aan het antwoord meestal geen punten toegekend als deze verklaring, uitleg of berekening ontbreekt.

Geef niet meer antwoorden (redenen, voorbeelden e.d.) dan er worden gevraagd. Als er bijvoorbeeld twee redenen worden gevraagd en je geeft meer dan twee redenen, dan worden alleen de eerste twee in de beoordeling meegeteld.

## Opgave 1

*In deze opgave blijft de btw buiten beschouwing.*

Het bedrijf Birdsnest produceert en verkoopt uitsluitend twee types volières. Dit zijn de types Zwerm (zie afbeelding) en Kolonie.



Uit de voorcalculatie over 2018 zijn de volgende gegevens bekend voor het berekenen van de fabricagekostprijs:

- Bij een verwachte productie van 6.000 volières type Zwerm en 7.500 volières type Kolonie zijn:

totale directe materiaalkosten	€ 915.000
totale directe arbeidskosten	€ 450.000
totale indirecte fabricagekosten	€ 564.686

- Alle directe en indirecte fabricagekosten zijn proportioneel variabel. Er zijn geen constante fabricagekosten.
- De directe fabricagekosten per type volière zijn:

	<b>type Zwerm</b>	<b>type Kolonie</b>
materiaalkosten	€ 90	€ 50
arbeid à € 40 per uur	75 minuten	30 minuten

Birdsnest past voor het bepalen van de fabricagekostprijs de verfijnde opslagmethode toe.

- Van de totale indirecte fabricagekosten hangt 87,5% samen met de directe materiaalkosten.
- Het overige deel van de indirecte fabricagekosten (“de overige indirecte fabricagekosten”) wordt toegerekend aan een product door middel van een opslag in de vorm van een opslagpercentage op de directe arbeidskosten. Dit opslagpercentage is 15,7%.

3p 1 Bereken de fabricagekostprijs van een volière type Zwerm in 2018.

In januari 2019 heeft Birdsnest de beschikking over de nacalculatorische gegevens over 2018:

- Er zijn 6.200 volières type Zwerm en 7.400 volières type Kolonie geproduceerd.
- De totale directe arbeidskosten zijn € 480.900.
- De totale overige indirecte fabricagekosten zijn € 68.900.

3p 2 Bereken het budgetresultaat over 2018 op de overige indirecte fabricagekosten. Geef aan of er sprake is van een voordelig+/positief of van een nadelig/-/negatief resultaat.

Omdat de afzet en winstmarge op de volière type Kolonie onder druk staan, gaat Birdsnest in 2019 alleen nog maar de volière type Zwerm produceren. Hierdoor kan Birdsnest de verfijnde opslagmethode niet meer gebruiken.

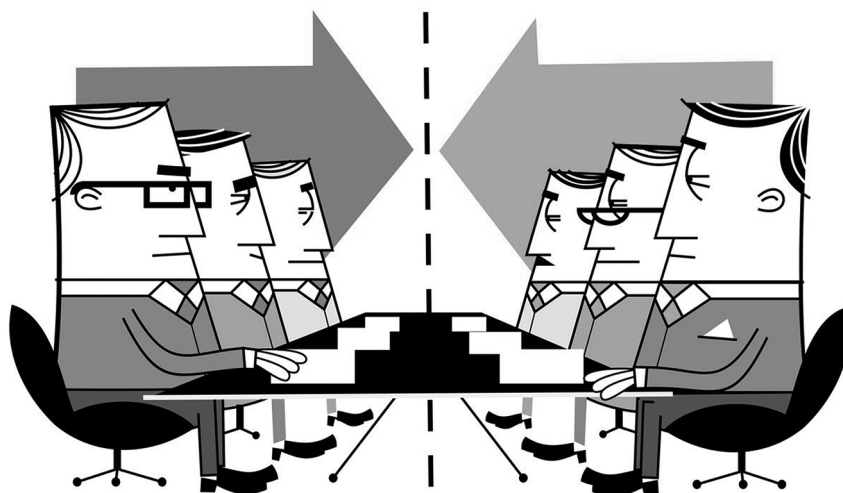
1p 3 Geef een reden dat in 2019 voor het berekenen van de fabricagekostprijs van de volière type Zwerm het niet mogelijk is gebruik te maken van de verfijnde opslagmethode.

## Opgave 2

*Bij deze opgave horen de informatiebronnen 1 tot en met 4.*

*De belastingen blijven in deze opgave buiten beschouwing.*

Marbro nv is een Nederlands bedrijf dat wereldwijd actief is in drie verschillende productgroepen: levensmiddelen, persoonlijke verzorging en schoonmaakmiddelen. Een van de aandeelhouders is een grote Amerikaanse investeringsmaatschappij, genaamd BlueStone.



Marbro heeft sinds 2012 verschillende ontwikkelingen doorgemaakt:

	<b>periode</b>	<b>ontwikkeling</b>
1	2012-2017	duurzame en stabiele groei
2	begin 2018	kritiek van Amerikaanse aandeelhouder BlueStone
3	juli 2018	reactie van de directie van Marbro

### **Periode 1, 2012-2017 duurzame en stabiele groei**

De groei zou volgens de directie van Marbro voor een deel moeten komen door het overnemen van bestaande bedrijven en voor een deel door het aanpassen van het productieproces aan Marbro's normen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In informatiebronnen 1 en 2 staan de balansen en enkele overige gegevens van Marbro over 2016 en 2017.

- 2p 4 Uit de verandering van welke balanspost valt eenduidig op te maken dat de groei van het balanstotaal van Marbro mede wordt veroorzaakt door overnames? Licht het antwoord toe.

In het jaarverslag over 2017 geeft de directie aan tevreden te zijn over de prestaties van Marbro, getuige de hoge rentabiliteit van het totale vermogen (RTV).

3p **5** Bereken het gemiddelde bedrag van de Reserves van Marbro in 2017.

2p **6** Bereken de RTV van Marbro over 2017 (*zie formuleblad*).

### **Periode 2, begin 2018 kritiek van Amerikaanse aandeelhouder BlueStone**

In de periode 2012-2017 heeft Marbro een eigen beleid ontwikkeld, dat niet overeenkomt met de wensen van aandeelhouder BlueStone.

	<b>Marbro</b>	<b>BlueStone</b>
doelstelling	duurzame en stabiele groei op lange termijn	maximaal rendement voor de beleggers
bedrijfsmissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– eerlijke behandeling van leveranciers en personeel</li> <li>– aandacht voor positie van vrouwen</li> <li>– nadruk op recycling van afval</li> </ul>	Het belang van de beleggers staat voorop.
meten van rendement voor aandeelhouders	via REV	via dividendrendement ( <i>zie formuleblad</i> ). Dit moet minimaal 9% zijn.

Om aan te geven dat de directie juist wel voldoende oog heeft gehad voor het belang van de aandeelhouders, wijst Marbro op de hoogte van de rentabiliteit van het eigen vermogen (REV). Deze is maar liefst 33,5% over 2017.

BlueStone is echter van mening dat het dividendrendement in het algemeen meer relevante informatie geeft voor het meten van het rendement voor aandeelhouders dan de REV.

2p **7** Onderbouw deze mening van BlueStone.

De directie van Marbro is het niet eens met de mening van BlueStone. Het feit dat het dividendrendement niet aan de norm van BlueStone voldoet, zou volgens de directie geen indicatie zijn van slecht presteren. Het is juist het gevolg van goed presteren en dus van de snel stijgende waardering van aandeelhouders voor “duurzame en stabiele groei op lange termijn”.

- 2p **8** Leg uit dat het dividendrendement juist door het goed presteren van Marbro kan dalen. Betrek in het antwoord de teller en de noemer van het dividendrendement (*zie formuleblad*).

BlueStone houdt toch vast aan de dividendrendementseis. BlueStone is van mening dat het belang van de aandeelhouders is verwaarloosd, omdat in 2017 niet is voldaan aan hun eis van minimaal 9% dividendrendement.

- 3p **9** Toon aan met een berekening dat het dividendrendement van Marbro over 2017 niet aan de eis van BlueStone voldeed (*zie formuleblad*).

### **Periode 3, juli 2018 reactie van de directie van Marbro**

Medio 2018 presenteert de directie van Marbro een plan van aanpak, waarmee zij aandeelhouder BlueStone tevreden wil stellen. Het jaar 2018 is een overgangsjaar. In 2019 zijn de effecten meetbaar (*zie informatiebronnen 3 en 4*).

- 2p **10** Bereken het in 2019 te ontvangen incidenteel dividend per aandeel uit de verkoop van productgroep Schoonmaakmiddelen. *Rond het antwoord af op eurocenten.*
- 2p **11** Bereken de winst over 2019 die Marbro volgens het plan van aanpak verwacht te behalen. *Rond het antwoord af op hele miljoenen euro's.*

## De conclusie

- 2p **12** Bereken met hoeveel procent de verwachte winst per aandeel van 2019 zal toenemen ten opzichte van de winst per aandeel van 2017.

Bluestone belooft zich voorlopig van commentaar te onthouden als in 2019 het verwachte dividendrendement minstens 9% is.

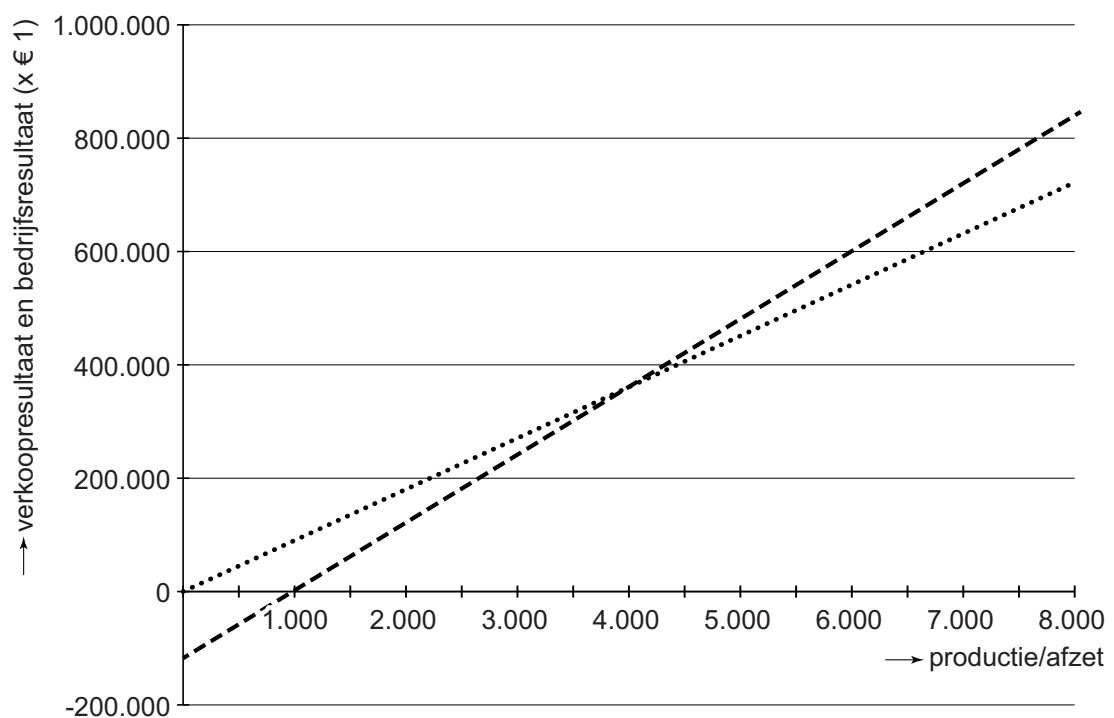
- 3p **13** Lukt het de directie van Marbro om Bluestone tevreden te stellen? Motiveer het antwoord met een berekening.

## Opgave 3

In deze opgave blijft de btw buiten beschouwing.

Keydon vof produceert en verkoopt uitsluitend één type schildersezel.  
Over 2019 zijn de volgende voorcalculatorische gegevens bekend:

verkoopprijs	€ 125 per stuk
totale constante kosten	€ 120.000
totale variabele kosten	€ 25.000
productie/afzet	5.000 stuks
productiecapaciteit	8.000 stuks



Legenda:

..... verkoopresultaat

----- bedrijfsresultaat

Bij het snijpunt van de lijnen van het verkoopresultaat en het bedrijfsresultaat is de productie en afzet 4.000 stuks en elk genoemd resultaat € 360.000.



- 2p **14** Bereken de standaardkostprijs van een schildersezel.
- 2p **15** Teken in de grafiek op de uitwerkbijlage de lijn die het verband weergeeft tussen het verwachte bezettingsresultaat over 2019 en de productie/afzet van 0 tot 8.000 stuks.
- 2p **16** Bereken met behulp van het verwachte bezettingsresultaat het verwachte bedrijfsresultaat over 2019. Geef aan of er sprake is van een voordelig+/positief of van een nadelig/-/negatief resultaat.
- 1p **17** Geef in de grafiek op de uitwerkbijlage op de juiste as met een X de verwachte break-evenafzet in 2019 aan.

## Opgave 4

---

*Bij deze opgave hoort informatiebron 5.*

*In deze opgave blijven de belastingen buiten beschouwing.*



De penningmeester van judovereniging Tai-otoshi uit Drunen heeft ten behoeve van de Algemene Ledenvergadering (gedeeltelijk ingevulde) financiële overzichten met betrekking tot 2018 opgesteld (*zie informatiebron 5*). Alle getallen zijn in euro's. Alle transitorische posten worden in het daarop volgende kalenderjaar verrekend.

Op de 4%-Lening is in de loop van 2018 afgelost.

Alle betalingen en ontvangsten vinden plaats per kas of per bank.

2p **18** Bereken de interestlasten over de 4%-Lening **(a)** over 2018.

3p **19** Bereken de contributieontvangsten **(b)** in 2018.

De judovereniging koopt judopakken in en verkoopt deze aan haar leden.

2p **20** Bereken de omvang van de balanspost voorraad judopakken **(c)** per 31 december 2018.

2p **21** Bereken het kassaldo **(d)** per 31 december 2018.

## Opgave 5

---

*Bij deze opgave horen de informatiebronnen 6 tot en met 8.*

*In deze opgave blijft de btw buiten beschouwing.*

De neven Chiel en Cor Withuys uit Borne hebben sinds 2001 een handelsonderneming in witgoed: Withuys bv.

Door het steeds transparanter worden van de markt voor witgoed komt de brutowinstmarge onder druk te staan. Vooral de productgroep wasmachines heeft hier erg onder te lijden. Sinds 2010 is de brutowinstmarge bij wasmachines gemiddeld 40% van de verkoopprijs.

In informatiebron 6 staan enkele kerngegevens van Withuys met betrekking tot de productgroep wasmachines.

De Whirlpool Supreme Care (WSC) wordt al jaren het meest verkocht.

- 1p **22** Toon aan dat de brutowinstmarge uit de verkoop door Withuys van de WSC in het eerste kwartaal van 2018 onder de 40% ligt.

Chiel en Cor willen meer winst behalen uit de productgroep wasmachines. Ze onderzoeken of het zinvol is om te gaan inspelen op de trend om wasmachines te leasen. Vooral bij studenten is het leasen van een wasmachine zeer populair.

Chiel en Cor zijn voornemens om alleen de WSC per 1 juli 2018 ook als lease-optie aan te bieden (*zie informatiebron 7*). Deze wasmachine heeft een zeer goede prijs-kwaliteitverhouding.

- 2p **23** Beargumenteer met behulp van informatiebron 7 dat de lease-optie die Withuys aanbiedt een kenmerk heeft van zowel financial lease als operational lease.

In informatiebron 8 staat informatie over de verwachte ontvangsten en uitgaven met betrekking tot het leasen van de WSC.

Chiel stelt voor om de lease-optie definitief te gaan aanbieden als de verwachte nettowinst per geleasede WSC over de gehele looptijd meer is dan € 350. Cor vindt dat ze beter kunnen kijken naar de netto contante waarde van de investering.

- 2p **24** Leg uit dat Cor de netto contante waarde van een investering een betere maatstaf vindt voor de beoordeling van de investering dan de winst over de gehele looptijd als gevolg van de investering.

Cor weet Chiel te overtuigen en besloten wordt om de netto contante waarde van de investering op 1 juli 2018 als maatstaf te nemen. Hierbij wordt een rekenrente van 0,6% per maand gehanteerd.

- 4p **25** Bereken de contante waarde op 1 juli 2018 van de totale verwachte ontvangsten per WSC (*zie formuleblad*).

Onderhoud en reparatie worden uitbesteed aan onderhoudsbedrijf Titius. De contante waarde van de betalingen aan Titius op 1 juli 2018 is € 252,82 per WSC.

- 3p **26** Zal Withuys de lease-optie per 1 juli 2018 gaan aanbieden? Motiveer het antwoord met behulp van een berekening en de netto contante waarde van de investering.

## Opgave 6

De komst van online taxidiensten kan traditionele taxibedrijven, zoals Taxi Gravas, financiële problemen bezorgen. De balans per 1 maart 2019 van taxibedrijf Gravas bv is gegeven:

<b>Balans Taxi Gravas bv per 1 maart 2019 (getallen x € 1)</b>			
<b>debet</b>			<b>credit</b>
Garage	85.000	Aandelenvermogen	20.000
Taxi's	63.600	Reserves	<sup>1)</sup> -/- 17.500
Vlottende activa	12.300	5% Hypothecaire lening	80.400
Kas	324	Te betalen belasting	14.020
		Te betalen sociale lasten	13.600
		Te betalen nettoloon	25.600
		Crediteuren	19.624
		Bank	9.980
		Resultaat 2019	<u><sup>1)</sup>-/- 4.500</u>
	<u>161.224</u>		161.224

noot 1 -/- = negatief

Op bovenstaande balans staan de Reserves met een negatief bedrag genoteerd.

1p **27** Leg uit op welke wijze een negatieve reserve op een balans kan ontstaan.

Het niet (kunnen) betalen van schulden kan leiden tot een faillissementsaanvraag bij de rechtbank. Een schuldenaar kan echter van mening zijn dat zijn betalingsproblemen tijdelijk zijn.

1p **28** Wat kan in deze situatie de schuldenaar bij de rechtbank aanvragen?

Op 1 maart 2019 is een faillissementsaanvraag ingediend door enkele handelscrediteuren en heeft de rechtbank een curator aangesteld. De curator houdt rekening met onderstaande volgorde en voor welke soort bedragen belanghebbenden aanspraak kunnen maken op de opbrengsten uit de boedelverkoop van Taxi Gravas.

- 1 hypotheeknemers: voor hun hypotheekrecht
- 2 curator: boedelschulden (schulden, ontstaan door het afwickelen van het faillissement)
- 3 belastingdienst en sociale-zekerheidsinstellingen: belasting en sociale premies
- 4 werknemers: achterstallig loon
- 5 concurrente schuldeisers (overige schuldeisers, zonder voorrang): voor hun vordering

In de executoriale fase van het faillissement gaat de curator over tot verkoop van de bezittingen van Taxi Gravas en verdeling van de opbrengst onder de schuldeisers.

- Op een veiling brachten de garage € 82.400 en de taxi's en de vlottende activa tezamen € 66.000 op.
- De kosten van het afwickelen van het faillissement (boedelschulden) waren in totaal € 12.500.

De indieners van de faillissementsaanvraag vragen zich af in hoeverre zij hun vorderingen kunnen innen.

- 3p **29** Laat met een berekening zien welk bedrag de concurrente schuldeisers in totaal te verdelen hebben.